

Hahn, Inter Mailand, Kuka

## China geht Einkaufen

Ein Roboterbauer, ein Fußball-Klub, ein Regionalflughafen: Chinesische Unternehmen übernehmen europäische Firmen scheinbar wie am laufenden Band. Warum?

06.06.2016



© dpa Der Yuan, der kann: Chinas Unternehmen kaufen ausländische Firmen. Für diese ist das oft eine große Chance.

Chinesen kaufen **Inter Mailand**, Chinesen kaufen den Flughafen Hahn, **Chinesen kaufen (womöglich) den Roboterbauer Kuka**: Die Nachrichten über Unternehmen aus dem Reich der Mitte, die Firmen in westlichen Ländern übernehmen oder sich zumindest substantiell an ihnen beteiligen, häufen sich gerade. Und wie etwa im Falle von Kuka **rufen sie gelegentlich sogar Politiker auf den Plan**, die sich öffentlich sorgen, ob eine Schlüsseltechnologie dieses Jahrhunderts wirklich einen Eigentümer aus Fernost bekommen sollte.

Dabei sind die drei Fälle aus diesen Tagen keine Ausnahme im chinesischen Übernahme-Interesse. Wer bis zum Jahresbeginn zurückblickt, sieht eine mittlerweile ganz beachtliche Liste aus Firmen ganz verschiedener Branchen, die Ziel chinesischer Interessenten geworden sind oder vermutlich bald werden: Das Maschinenbauer Manx hat etwa einen Großaktionär aus Fernost bekommen, das Müllunternehmen EEW Energy aus Helmstedt ist ganz in chinesische Hände gegangen (für 1,44 Milliarden Euro), **der Spezialmaschinenbauer Krauss Maffei** (nicht das gleichnamige das Rüstungsunternehmen) hat sich der größte chinesische Chemiekonzern Chemchina ergattert - **dieser Konzern bietet außerdem rund 43 Milliarden Dollar für den weltbekannten schweizerischen Agrochemie-Riesen Syngenta**.

## Es geht um den Weltmarkt

Für jede dieser Übernahmen gibt es ganz spezielle Gründe, aus denen sie erwogen worden sind. Dahinter steckt aber auch System - die Führung in Peking regt chinesische Unternehmen schon länger an, international zu expandieren eben auch durch Käufe von Firmen, die direkt oder indirekt zum eigenen Geschäft passen. Gerade wenn es um die chinesischen Staatskonzerne geht, ist es ein Anliegen der

Administration unter dem Präsidenten **Xi Jinping**, gezielt(er) große „Global Player“ zu schaffen, also Unternehmen, die auf dem Weltmarkt mit den stärksten Konkurrenten mithalten können oder sie sogar übertrumpfen. Das gilt als dringend nötig, sind doch auf der anderen Seite viele chinesischen Staatsfirmen sanierungsbedürftig oder kämpfen schlicht mit der Pleite.

Zudem kaufen sich chinesische Firmen nicht nur neue Kunden und Absatzmärkte ein, wenn sie ausländische Firmen erwerben, sondern auch - ganz wichtig - bestenfalls viel Expertise und Innovationskraft. Das ist für die Volksrepublik ebenfalls von übergeordnetem Interesse, denn das Riesenland befindet sich derzeit in der dritten großen Transformation seit Beginn der neunziger Jahre. Die Wirtschaft soll weniger abhängig von klassischer (Schwer-)Industrie und Ausfuhren werden und stärker auf Dienstleistungen, Konsum und Technologie setzen - Bereiche, in denen es um Erfindungsreichtum mindestens genauso sehr geht wie darum, Größenvorteile zu realisieren.

Mehr zum Thema

- [Chinesen kaufen Mehrheit an Inter Mailand](#)
- [Chinesen kaufen den Flughafen Frankfurt-Hahn](#)
- [Kuka-Chef Reuter im Interview: „Kuka bleibt ein deutsches Unternehmen“](#)

Der China-Experte Arthur Kroeber erklärt das in seinem gerade erschienenen, äußerst lesenswerten Einführungsbuch „China's Economy: What everyone needs to know“ auf einer Ebene darüber schematisch so: In der Entwicklung der chinesischen Wirtschaft ging es jahrzehntelang vornehmlich darum, die gewaltigen Ressourcen des Landes überhaupt erst zu mobilisieren. Diese Phase komme nun an ihr Ende, künftig gehe es wie in stärker entwickelten Ländern vor allem darum, Ressourcen effizienter einzusetzen. Dazu kann klassischerweise auch der Zusammenschluss mit Firmen in anderen Ländern gehören.

## **Chinesische Firmen übernehmen ausländische Firmen scheinbar wie am laufenden Band. Warum?**

Und schließlich könnte ein Motiv für vermehrte Käufe chinesischer Unternehmen im Ausland auch mit der Entwicklung der chinesischen Währung zu tun haben: Der Yuan wertete in den vergangenen zehn Jahren unter dem Strich stark auf. Für chinesische Unternehmen lohnte es sich darum tendenziell, ihre Dollar-Einnahmen aus dem Export schnell in Yuan zu tauschen. Nun, angesichts des schwächer gewordenen Wirtschaftswachstums und der niedrigeren Zinsen in China verglichen etwa mit den Vereinigten Staaten, geht die Rechnung anders: Da kann ein Zukauf im Ausland auch als Kapitalanlage attraktiver sein als bisher. Mittel- und langfristig dürfte das allerdings nicht der dominierende Faktor sein hinter den Entscheidungen. Zumindest von deutschen Unternehmen, die schon viele Jahre Geschäfte in China machen, ist zu hören, dass der Wechselkurs für solche Standort-Entscheidungen kein hervorgehobenes Kriterium ist.

Für ausländische Unternehmen ist das Interesse von chinesischen Investoren übrigens vielfach gar keine schlechte Nachricht, sondern eine große Chance: „China ist entscheidend, weil es bereits heute der größte Robotermarkt ist. Wir machen dort genauso vertrauensvoll Geschäfte wie in anderen Ländern. Momentan beträgt unser Umsatz dort 450 Millionen Euro, in den kommenden Jahren wollen wir die Grenze von einer Milliarde knacken. Unser Ziel ist es, in China Nummer 1 zu werden“, **sagte Kuka-Chef Till Reuter beispielsweise gerade im Interview mit der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung.**

[http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/kuka-chef-reuter-im-interview-kuka-bleibt-ein-deutsches-unternehmen-14269838.html?printPagedArticle=true#pageIndex\\_2](http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/kuka-chef-reuter-im-interview-kuka-bleibt-ein-deutsches-unternehmen-14269838.html?printPagedArticle=true#pageIndex_2)

**Kuka-Chef Reuter im Interview**

## **„Kuka bleibt ein deutsches Unternehmen“**

Die geplante chinesische Übernahme von Europas Aushängeschild in der Robotertechnik sorgt für Aufregung. Kuka-Chef Till Reuter freut sich über das große Interesse. Im Gespräch erklärt er warum.



© Axel Griesch/Finanzen-Verlag Gmb Stolzer deutscher Kuka-Chef: Till Reuter.

**Herr Reuter, der chinesische Haushaltswarenhersteller Midea hat angekündigt, Kuka ein Übernahmeangebot zu machen. Sie haben sich bereits positiv dazu geäußert. Warum?**

Bis das endgültige Angebot von Midea kommt, kann es noch einige Wochen dauern. Bis dahin werden Vorstand und Aufsichtsrat die Informationen, die vorliegen, ergebnisoffen prüfen – und die Interessen des Unternehmens, unserer Aktionäre, Kunden und Mitarbeiter abwägen. Wichtig ist für uns die Frage, ob das Angebot unsere Strategie unterstützt. Midea hat uns einige Zugeständnisse gemacht. Zum Beispiel, dass Arbeitsplätze und Entwicklungskompetenzen in Deutschland bleiben.

**Wie sah der Kontakt mit den Chinesen bisher aus?**

Midea ist bereits letzten August bei Kuka als Aktionär eingestiegen, und seitdem haben wir regelmäßig Kontakt, wie zu anderen Aktionären auch. Im Februar hat Midea den Anteil an Kuka auf 10 Prozent aufgestockt und uns mitgeteilt, dass sie ihren Anteil weiter erhöhen und angemessen im Aufsichtsrat vertreten sein wollen.

**Nun hat sich die deutsche und europäische Politik eingeschaltet, die Vorbehalte gegenüber einem chinesischen Eigentümer hat. Wirtschaftsminister Sigmar Gabriel ist auf der Suche nach einem europäischen Konsortium, das ein Gegenangebot vorlegen soll. Ärgert Sie diese Einmischung?**

Wir freuen uns und sind auch etwas stolz darauf, dass sich so viele Leute um Kuka Gedanken machen. Wenn sich aufgrund der Anstrengungen seitens der Politik neue Optionen ergeben sollten, dann werden wir diese genauso ergebnisoffen prüfen wie das Angebot von Midea. Wir sind mit allen Stakeholdern, also der Bundes- und Landesregierung, unseren Kunden, Aktionären und Arbeitgebervertretern, in gutem Kontakt. Und das nicht erst seit zwei Wochen, als die Ankündigung von Midea kam.

**Mehr zum Thema**

- [Kuka-Chef Till Reuter: „Kuka bleibt ein deutsches Unternehmen“](#)
- [China warnt vor Politisierung der Kuka-Übernahme](#)
- [Herz für Roboter](#)
- [Roboterhersteller Kuka: Über China in die ganze Welt](#)

**Wie erklären Sie sich das Misstrauen der Politik gegenüber China? Die deutsche Wirtschaft scheint deutlich aufgeschlossener zu sein.**

Da müssen Sie die Politik fragen. Zu den Reaktionen, die wir von einzelnen Stakeholdern bekommen haben, kann ich mich nicht äußern. Die deutsche Wirtschaft ist aber eine Exportnation. Wie alle deutschen Unternehmen haben wir in den letzten Jahren stark davon profitiert, dass wir in China vertreten sind. Es gibt verschiedenste Ideen, wie eine erfolgreiche, vorteilhafte Balance zwischen einer starken deutschen Industrie-4.0-Firma und einer chinesischen Beteiligung aussehen könnte.

**Angenommen, die Bemühungen wären erfolgreich und es käme zu einem vergleichbaren europäischen Angebot. Hätte es dann Vorrang gegenüber dem chinesischen?**

Das kann man so pauschal nicht sagen.

**Die Nationalität spielt für Sie also erst einmal eine untergeordnete Rolle, der Inhalt geht vor?**

Wir sind ein globales, aber kein heimatloses Unternehmen. Kuka hat eine deutsche DNA und starke deutsche Standortpräsenz. Ich muss als Kuka-Chef größere Unternehmensinteressen im Blick haben und prüfen, wie ich die Firma im Interesse von Kunden, Mitarbeitern und Aktionären weiterentwickeln kann. Und da spielt einerseits der chinesische Markt und andererseits das Internet der Dinge, die Industrie 4.0, eine große Rolle. Als deutsche Firma mit der deutschen Corporate Governance sind wir sehr gut unterwegs. Das ist auch ein Erfolgsrezept für die Zukunft. Kuka ist eine deutsche Firma, und wir bleiben eine deutsche Firma.

**Gibt es bei Ihren Kunden Angst um sensible Daten, wenn der chinesische Einfluss größer werden sollte?**

Die Daten unserer Kunden bekommt niemand, unabhängig von der Aktionärsstruktur.

**Warum ist China so interessant?**

China ist entscheidend, weil es bereits heute der größte Robotermarkt ist. Wir machen dort genauso vertrauensvoll Geschäfte wie in anderen Ländern. Momentan beträgt unser Umsatz dort 450 Millionen Euro, in den kommenden Jahren wollen wir die Grenze von einer Milliarde knacken. Unser Ziel ist es, in China Nummer 1 zu werden.

**Kuka war nicht immer so gefragt wie heute. Als Sie 2009 das Ruder bei Kuka übernahmen, stand die Firma am Abgrund.**

Damals waren wir 250 Millionen Euro wert, heute 4,5 Milliarden. Unser Umsatz ist von unter einer Milliarde auf drei Milliarden gestiegen. Unser Ziel ist 4,5 Milliarden, unabhängig von allen Aktionären und der Midea-Ankündigung.

**Was haben Sie verändert?**

Im ersten Schritt haben wir die Finanzierung gesichert, um wieder stabil zu sein. Danach ging es um die Strategie. 2009 waren etwa 80 Prozent unserer Kunden aus der Automobilbranche. Wir wollten weitere Felder erschließen, in anderen Industrien sind die Wachstumsraten größer. Heute liegt unser Automobil-Anteil bei 50 Prozent, und trotzdem sind wir in der Branche die Nummer 1. Wir sind zudem globaler geworden: 2009 hatten wir 60 Prozent unseres Geschäfts in Europa, heute ist es zur Hälfte außereuropäisch. Wir sind erfolgreich, weil wir da sind, wo der Markt wächst, wie in Asien und Amerika. Wir haben es geschafft, von einem reinen Zulieferer zu einem der Aushängeschilder der Industrie 4.0 zu werden.

**Welche Vorteile haben Roboter gegenüber Menschen?**

Der Roboter soll dem Menschen die Arbeit und das Leben erleichtern. Wenn Menschen immer wieder die gleiche Tätigkeit wiederholen, ist Automatisierung sinnvoll, weil Roboter ausdauernder und unter ständiger Belastung präziser arbeiten können. Auch bei gesundheitsschädlichen Tätigkeiten wie Überkopfarbeiten können sie den Menschen entlasten.

**Wie teuer sind Roboter im Vergleich zu ihren menschlichen Kollegen?**

In Europa kostet eine Roboterstunde heute 5 Euro, eine Arbeitsstunde eines Arbeiters 45 oder mehr. Zum Vergleich: Eine Facharbeiterstunde in China kostet 10 Euro. Nur über einen vernünftigen Mix zwischen Roboter und Mensch werden wir weltweit wettbewerbsfähig sein.

### **Was sagen Sie denn Leuten, die Angst haben, dass Roboter Ihnen die Arbeitsplätze wegnehmen?**

Dass diese Aussage nicht stimmt. Bedenken vor Robotern können Sie nur nehmen, indem Sie den Leuten zeigen, was ein Roboter kann. Was er nie können wird, ist, den Menschen zu ersetzen. Der Mensch ist einzigartig, beispielsweise in der Auge-Arm-Koordination und in der Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen. Der Roboter kann nur Standards wiederholen und auf Basis von Standardsituationen autonome Entscheidungen treffen. Künftig werden wir Roboter sogar immer mehr brauchen: als Antwort auf den demographischen Wandel. Wenn irgendwann die Babyboomer aus dem Markt ausscheiden und Firmen nicht genug Fachkräfte finden, dann können Robotik und automatisierte Innovation helfen, dies auszugleichen.

### **Die einfachen Arbeiten, für die man keine höhere Ausbildung braucht, sind allerdings durch die Roboter überdurchschnittlich gefährdet.**

Wir müssen es in unserem Schul- und Universitätssystem schaffen, mehr Menschen höher zu qualifizieren. Da gibt es ja bereits verschiedene Initiativen wie die Stärkung der MINT-Fächer. Wenn es uns in Europa rund um unseren Standort und in der Industrie gelingt, eine „Generation Robotic“ heranwachsen zu lassen und die Qualifizierung der Menschen generell zu erhöhen, haben wir einen riesigen Standortvorteil.

### **Der demographische Wandel ist neben der Industrie ein starker Treiber für Ihre Branche. Roboter werden als Ersatz für die Pflegekraft genannt. Doch fehlt dem Roboter nicht genau das, was für alte, einsame Menschen sehr wichtig ist: Empathie?**

An dieser Stelle gilt nicht: Roboter oder Mensch, sondern Roboter und Mensch. Der Roboter ersetzt nicht die Pflegekraft, sondern unterstützt diese, sodass sie mehr Zeit hat, sich der bedürftigen Person zu widmen – auf einer menschlichen, empathischen Ebene. Ich würde lieber mit der Unterstützung eines Roboters im eigenen Heim bleiben, wenn die Alternative dazu das Altersheim ist.

### **Was kann der Roboter der Zukunft?**

Wir bilden für Roboter kontinuierlich verschiedene menschliche Fähigkeiten nach und versuchen, Sensoren für das Fühlen, Sehen, Hören und eine Sprachsteuerung zu integrieren. Dadurch eröffnen sich immer mehr Möglichkeiten. Gleichzeitig werden die Preise von Robotern fallen, ähnlich wie es bei den PCs der Fall war. Die sinkenden Hardwarekosten auf der einen Seite und die Möglichkeiten der neuen Software auf der anderen Seite eröffnen einen sehr großen Spielraum für Applikationen. Es muss auch einfacher sein, Roboter zu nutzen. Wir kommen aus der Ingenieurswelt, und bisher konnten fast ausschließlich Experten Roboter programmieren. Damit wir Roboter auch zu Hause nutzen können, müssen sie einfach zu bedienen sein. Wenn diese Bedingungen eintreffen, dann wird die Robotik ein extremes Potential entfalten.

### **Wie sieht denn Ihre eigene Zukunft aus? Welche Rolle spielt Kuka?**

Ich habe einen Vertrag bis 2020, den ich gerne erfüllen möchte – unabhängig von der Aktionärsstruktur. Ich habe große Freude am Unternehmen und meinem Team. Es macht mir Spaß, Kuka weiterzuentwickeln und ich bin überzeugt, dass das Unternehmen noch viel Potential und Visionen hat. Diese möchte ich mitgestalten.

Das Gespräch führte **Jenni Thier**.

Quelle: F.A.S.